

KÖNYVISMERTETÉS

Robert C. CAMP:

– A LEGJOBBAN BEVÁLT GYAKORLATOK FELKUTATÁSA ÉS MEGHONOSÍTÁSA –

Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1989. 316 p.

Napjainkban a vállalkozások menedzsereinek nyitottnak kell lenniük a szervezeti változásokra és az azokat megvalósító megalapozott módszerekre. Ilyen bevált módszer a benchmarking (összemérés). Ez a módszer a legsikeresebben működő és hasonló munkát végző vállalatok működésének, gyakorlatának tanulmányozását, saját módszereinkkel történő összehasonlítását, és az így nyert tapasztalatoknak a saját területükön való bevezetését, hasznosítását jelenti. Alkalmazása először mindenképpen tanulást, adatgyűjtést, majd a szükséges változtatások bevezetését jelenti az üzleti folyamatokban a jobb eredmények elérése érdekében.

A benchmarking a Xerox cég 1976-tól 1986-ig végzett kutatásai eredményeként fejlődött ki Robert C. Camp irányítása mellett, aki e módszer megalkotója, gyakorlati szaktekintélye, „szellemi anyja”. Kutatásainak eredményeiről, sokoldalú tapasztalatairól már számos könyvében beszámolt az Egyesült Államokban. Ez a legújabb munkája most jelent meg magyarul Csányi Szilvia fordításában. Értékes gyakorlati útmutatást találunk benne a módszer elsajátításához, a magyarázatokat pedig esettanulmányok kísérik könyvében.

Az első részben (*A folyamat*) a benchmarking megvalósításának menetét, egymást követő lépéseit ismerjük meg. A sokrétű munka célja az iparág vagy a funkció legjobbainak felkutatása, a nyert információk elemzése, és a kiválasztott módszer adaptálása. Tájékozódhatunk az adatgyűjtési terv összeállításáról, a belső és külső erőforrások igénybevételéről, a vállalatlátogatások megszervezéséről, a már bevált gyakorlatok rangsorolásáról. A szerző bemutatja a folyamatok összehasonlításához szükséges eszközöket, a legjobb eredményeket elérő gyakorlatok kombinálását, a megvalósítási javaslatok elkészítését. Az ezeket megelőző jelentés ismerteti az új célokat

és célkitűzéseket, bemutatja a megvalósítási stratégiákat, és a megvalósításhoz szükséges fejlesztés jellemzőit. A benchmarking menedzselése során az összemérési tevékenységeket a kulcsfontosságú vállalati folyamatokra kell irányítani.

A könyv második részében (*A benchmarking vezetése és menedzselése*) a program létrehozása keretében a stratégiai nyilatkozat megalkotásáról, a követelmények felállításáról, az irányelvek kidolgozásáról, majd a program támogatásáról és fenntartásáról olvashatunk. A benchmarking tevékenységek végzésénél alapvetően fontos a képzés. Erre és a tapasztalatszerzésre két mód van: a belsőleg kifejlesztett programok alkalmazása, és a külsőleg létrehozott programokból való választás (a benchmarkingteam képzése, illetve a konferenciák, tanulmányutak, kiküldetések, tanácsadás stb.).

Kiemeli a szerző a menedzseri útmutató jelentőségét, amely gyors referencia- és információforrást nyújt a menedzsereknek a kiválasztott témákról, s kialakítja a dokumentumokat. Tartalmaznia kell azt is, hogy a benchmarking hogyan járul hozzá a vállalat minőségi követelményeinek fejlesztéséhez, hogyan segíti a célok elérését, és mennyiben járul hozzá a vevők elégedettségének az eléréséhez. A menedzseri útmutató nyilatkozat is a stratégiáról, kijelöli a szerepeket és felelősségi köröket, eligazítja a teameket a munka elkezdéséhez, a látogatások levezetéséhez, ismerteti a képzés kiválasztott típusát, a forrásanyagokat stb. A referenciaanyagokból és példákából (levezetési szabályzat, vizsgálati útmutató, dokumentumok stb.) álló függelék teszi teljessé a menedzseri útmutatót.

A benchmarking megvalósítása során számos új technikát fejlesztenek ki és alkalmaznak is, a téma iránt nagy az érdeklődés. Megállapítható azonban, hogy a benchmarking még mindig fejlődő folyamat az összemérést alkalmazó szervezetek és emberek sokfélesége miatt. Hosszabb tanulás után válhat a benchmarking eredményes üzleti eszközzé. A megvalósításhoz egyre több ismeretanyagra van szükség, a módszernek széles körben elfogadottá kell válnia, s a létrehozását a menedzsment türelmetlensége is nehezíti. Lehetősége van a benchmarking megvalósításának gyorsabb ütemére; ehhez a

számítógépes hálózatok, telefonok, műholdak technológiája segítheti hozzá a menedzsereket, továbbá az, hogy nemcsak formális összemérést vezetnek le. Ez utóbbihoz jó segítséget jelent a könyvben a tíz lépésből álló folyamat leírása.

A könyv harmadik részének esettanulmányai megismertetnek a vizsgált vállalatoknál (Texas Instruments, Xerox Corporation, Westinghouse stb.) a kijelölt céllal, a team működésével, a vevők követelményeivel, s a megvalósítás során tervezett és már megtett lépésekkel. A függelékek a legsikeresebb vállalatok felsorolását, az információforrások csoportjait, az információk forrásait, a folyamatosztályozási adatokat tartalmazzák, valamint a szerepeket és felelősségköröket határozzák meg.

Képet kapunk a könyvből a benchmarking magyarországi helyzetéről, alkalmazásáról is. Az erről szóló áttekintés szerzői (Németh Balázs–Bárkányi Mária–Koczka Terézia–Dr. Pataki Béla) rámutatnak arra, hogy hazánkban is komoly lehetőségek vannak a benchmarking alkalmazásában, de a feltételek sok tekintetben eltérnek az amerikai környezettől. A világszínvonalú cégek nálunk való megjelenése és működése lehetővé tette a hazai cégekkel való összehasonlítást, de a benchmarkinggal még csak a magyar vállalatok kis hányada került kapcsolatba. A módszert nálunk sokan csak egyszeri, nem ismétlődő tevékenységnek tekintik. Nehéz a magyar vállalatoktól információkat szerezni; jellemző a titkolódzás, a bizalmatlanság. Megismerjük a Lehel-Elektrolux e téren szerzett tapasztalatait, amelyek a benchmarking sikeres alkalmazását bizonyítják a vállalat átalakítása során. Táblázat foglalja össze a könyvben a banchmarking folyamatának legfontosabb jellemzőit.

A belső benchmarkingtevékenység kialakításának tapasztalatai alapot adnak ahhoz, hogy a vállalat felkészüljön a még bonyolultabb és nehezebb külső benchmarking megvalósítására. A Matáv Rt.-nél különösen nagy szükség volt arra, hogy folyamatai miként viszonyulnak az iparág és a versenytársak folyamataihoz. A fejlesztés során az ügyfelek által közvetlenül érzékelt folyamatok fejlesztése került előtérbe, így a hibák elhárítása, a szolgáltatás minőségének javítása, a telefonigénylések teljesítése stb. A vállalat tervezi a benchmarking további alkalmazását és kiterjesztését. A célok közt az is szerepel, hogy a dolgozók a mérések eredményét és értelmét megismerjék...

R. I.

David **JOBBER**:

EURÓPAI MARKETING

Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998. 482 p.

A marketing napjainkra valamennyi fejlődni kívánó vállalat nélkülözhetetlen tevékenységévé vált; ezért foglalkoznak a vállalatok – egyre inkább – termékjavítással, termékalkalakkal, piackutatással, márkájuk kialakításával, kommunikációval, reklámstratégiával, vásárlás-ösztönzéssel stb. Az is világosan kitűnt, hogy csak azok a vállalatok lesznek tartósan sikeresek a piacon, amelyek termékeik fejlesztését, kínálatuk menedzselését a vevők értékítélete alapján végzik. Létfontosságú a versenyhelyzet elemzése és a versenyelőny megszerzése, a marketing szerepe ezért információs funkcióján keresztül a termék széles körű megismertetése és piaci elfogadtatása. Az előrelátó vállalatok visszatérő vásárlóikra építenek.

Az utóbbi időben nagyon sok marketingszakkönyv jelent már meg, a marketing elméletnek és gyakorlatának tehát széles körű irodalma van. A napvilágot látott munkák között azonban kevés az olyan, amely a vállalati szakembereknek mindennapi munkájukhoz közvetlenül felhasználható, operatív ismereteket nyújt. Ezt figyelembe véve választotta ki a legalkalmasabbnak a magyar munkaközösség (alkotó szövekszerző: dr. Veres Zoltán főiskolai tanár) az angol David Jobber professzor *Principles and Practice of Marketing* című – a marketing alapjaival és gyakorlatával foglalkozó – könyvét, elkészítve annak magyar változatát. A fordítást Horváth Tünde és Pobozsny Edit végezte.

A terjedelmes összeállítás – mint címe is elárulja – tekintettel van az egységesülő európai piacra, s a külföldi, valamint a fejlett hazai vállalatok marketingmunkájának részletes bemutatásával hozza közelebb a gyakorlatot a magyar szakemberekhez. Első része a modern marketinggondolkodás alapjait tárgyalja, hangsúlyozva, hogy a vállalati tevékenységeknek mindenekelőtt a vevők megelégedettségére kell irányulniuk, s a vevőket a versenytársaiknál jobban kell kiszolgálniuk. A marketing alkotóelemeire (termék, ár, kommunikáció és értékesítés), a marketingmixre irányuló menedzsmentnek arra kell törekednie, hogy ezek szilárd egységet alkotva illeszkedjenek a vállalati erőforrásokhoz. Foglalkozni kell a fogyasztói magatartást befolyásoló gazdasági, társadalmi, politikai és jogi, valamint technológiai hatásokkal is.